



BrandTrust

# «Eine Marke ist ein Versprechen»

Von Herbert Lechner

Erfolgreiche Marken haben ein enormes Vertrauenspotenzial. Und das keineswegs nur gegenüber dem Konsumenten, wie die Managementberatung BrandTrust betont.

«Keine Werbung! Kein Design! Keine Vermittlung! Keine Bewertung!» – längst ist BrandTrust selbst eine markante Marke, die in ihrem Auftritt konsequent und überzeugend die eigenen Maximen realisiert. Denn eine davon lautet ausdrücklich: Starke Unternehmen können wenig, aber das besser als alle anderen!

Im Gespräch mit «moving» führt BrandTrust-Geschäftsführer Jürgen Gietl aus, welche Möglichkeiten, aber auch Gefahren sich für Marken künftig ergeben.

#### Die Marke als Brennglas

Der Begriff Marke werde gemeinhin auf das Erscheinungsbild reduziert, auf Logo, Packungsdesign, Präsentation ... Doch Marke ist viel mehr, so Jürgen Gietl. Es ist ein Vertrauenssystem, ein Orientierungs- und Wertschätzungssystem, mit dem viele ver-

schiedene Leistungen verdichtet kommuniziert werden können. Der Marken-Profi: «Ein Unternehmen erbringt tagtäglich eine Vielzahl von besonderen Leistungen. Die Marke hat die Aufgabe, diese Besonderheiten zu verdichten. Marke wirkt dabei wie ein Brennglas. Sie bündelt die vielen Aktivitäten so, dass sie sich in unser Gedächtnis einbrennen.»

Hat der Kunde über längere Zeit gute Erfahrungen mit der Marke gemacht, entsteht Vertrauen bzw. auch Vorvertrauen für einen neuen Kauf. Das gilt ebenso in der Geschäftswelt. Auch der professionelle Einkäufer will nicht jedes Mal neu probieren und sich neu entscheiden. Untersuchungen bestätigen, dass Konsumenten auch neuen, noch unbekanntem Produkten oder Angeboten Vertrauen schenken, wenn sie von der gleichen Marke kommen. «Für die Agilität

eines Unternehmens ist das natürlich entscheidend, weil man nicht immer wieder bei null anfangen muss. Und damit schneller sein kann als z. B. Start-ups, die sich dieses Vorvertrauen erst erarbeiten müssen.»

Es gilt eben: Da weiss man, was man hat. Allerdings liegt ein Fehler in diesem bekannten Marken-Kernsatz, so Gietl. Denn man wisse gar nicht, sondern glaube nur zu wissen, was man habe. «Wie weit hängt die Entscheidung der Kunden vom Wissen ab und wie weit vom Glauben bzw. dem Vorvertrauen?»

Eigentlich könnte man annehmen, dass die faktengetriebenen Kaufentscheidungen in der B2B-Welt sehr rationale Prozesse darstellen. Doch zeigt sich bei Nachfragen, dass das Verhältnis auch dort eher 70 % Glauben zu 30 % Wissen ist. «Selbst professionelle

*«Doch Marke ist viel mehr. Es ist ein Vertrauenssystem, ein Orientierungs- und Wertschätzungssystem, mit dem viele verschiedene Leistungen verdichtet kommuniziert werden können.»*

Einkäufer sind gar nicht in der Lage, alle Fakten, die in einem Angebotspapier vermittelt werden, zu verarbeiten. Entscheidend ist deshalb, welche der angebotenen Leistungen man dem Anbieter wirklich zutraut.»

#### Marke als Führungsinstrument

Ein Problem entsteht, wenn das, was nach aussen versprochen, beworben und angeboten wird, nicht zu dem passt, was man nach innen lebt. Das zeigt aktuell VW, so Gietl: Der kommunizierte Markenkern heisst «Verantwortungsvoll», aber das Ziel der Geschäftsleitung – «Wir wollen Sieger auf dem Weltmarkt sein» (Ferdinand Piëch) – passte nicht zu dieser Aussage. «Als Führungskraft treffe ich Entscheidungen und sende dabei Signale aus – aber die Frage ist, passt das immer zueinander? Zahlen alle Massnahmen und insbesondere das Verhalten auf den Markenkern und die darin verankerten Werte ein?»

Marken und definierte Markenwerte bieten ein wunderbares Instrument, um zu überprüfen, wie der Handlungsrahmen definiert ist. Und um transparent zu machen – und auch für Mitarbeiter nachvollziehbar –, ob sie sich in diesem Handlungsrahmen befinden. Deshalb müsse man genau untersuchen, wo die Glaubwürdigkeitsgrenzen einer Marke lägen. Geht es nur darum, was sie tut? Oder aber, wie sie es tut? Oder um beides?

#### Marken-Partnerschaften

Die Anziehungskraft zwischen Menschen besteht grundsätzlich auf der Basis von gemeinsamen Wertesystemen. Sind diese Wertesysteme in Einklang, dann heisst es gern:

«Die Chemie stimmt.» Doch in Wirklichkeit stimmt das Wertesystem. Gietl: «Körperlich kann die Chemie stimmen, aber ohne eine Übereinstimmung des Wertesystems ist das nicht sehr nachhaltig. Das ist dann ein One-Night-Stand – auch bei Marken.»

Wenn zwei Unternehmen kooperieren, entsteht eine besondere Herausforderung. Wie weit passen diese Unternehmensmarken in ihrem Handlungsrahmen und Wertesystem zueinander? Das grosse Problem ist, dass dies meist nicht vor einer solchen Entscheidung geprüft wird. Man denke an DaimlerChrysler. Da gab es auf der funktionalen Ebene zweifellos zahllose Synergien, gescheitert ist die Kooperation jedoch auf der Werteebene.

Interroll dagegen habe vorbildlich agiert, indem man vor der Kooperation mit Sauber sorgfältig geprüft habe, wie stimmig die Wertesysteme seien, sagt Gietl. «Als «neutrale Instanz» wurde BrandTrust deshalb mit einer objektiven Analyse beauftragt.» Und die Zusammenarbeit hat mittlerweile ja die Entscheidung bestätigt.

#### Marke oder Trend?

Gut etablierte Marken haben ein grosses Vertrauenspotenzial. Doch wie lange braucht es, bis sich eine Marke auch in schnellen Märkten bildet? Wie lange ist Amazon schon Marke? «Bei wem kauf' ich denn im Internet, obwohl ich doch bei jedem kaufen könnte?» Vielleicht liegt der Erfolg darin, Kundenerwartungen zu erhöhen – und beim Kunden das Gefühl auszulösen, dass alles sicher klappen wird. «Mit einem Wort: dass man der Marke vertrauen kann.»

Uber ist eine Marke, die für Jürgen Gietl nichts anderes macht, als sämtliche Mängel der Marke Taxi abzuschaffen. «Uber macht vieles anders: Keine eigenen Taxis, aber dafür hält Uber laufend mit dir den Kontakt und sagt dir genau, wann dein Wagen kommt. Man gibt ein Versprechen und hält es – so agieren Marken.»

Aber ist z. B. Tesla schon eine Marke – oder bloss ein Trend? Was Ecken und Kanten hat, ist umso einfacher zu erkennen, dieses Markenzeichen erfüllt das Unternehmen zwar sicher. Aber Tesla macht immer noch keinen Gewinn. Erfolg ist letztlich der Zweck einer Marke, so die BrandTrust-Überzeugung, sie signalisiert so, dass sie etwas Besonderes ist, sich abhebt von der Masse.

## BrandTrust – unsere zehn Überzeugungen

Marken sind lebende Systeme.

Marken ermöglichen nachhaltige Erträge.

Marken passen sich an, indem sie sich nicht anpassen.

Marken folgen nicht, sie führen.

Kapieren ist besser als kopieren.

Nur Nullen haben keine Ecken.

Marken dürfen nicht geführt werden, sie müssen geführt werden.

Starke Marken haben starke Grenzen.

Marken werden mit einfachen Regeln und Zufall geführt.

Begehrlichkeit schlägt Bekanntheit.



### Haben Marken eine Zukunft?

Einerseits gibt es die Tendenz zu «Marken sind tot», weil sie abgelöst werden durchs Internet, dagegen steht die Behauptung, Marken würden wichtiger denn je. Beides wird wahrscheinlich geschehen, prophezeit Jürgen Gietl. Denn Marken, die nichts anderes waren als ein Signal, werden verschwinden – das kann jede Suchmaschine besser. Aber Marken, die Werte vermittelt und Wertschätzung generiert haben, die Identifikation stiften, die Vertrauenssystem sind für Mitarbeiter und für Kunden, die werden immer gebraucht. Besonders in einer Welt, in der alles immer unsicherer wird, und die Menschen mehr Sehnsucht nach Halt, Identifikation und vor allem nach Vertrauen haben. «Überleben und erfolgreich sein werden diejenigen Marken, die dem Kunden am nächsten sind – mit Sympathien.»

### Resilienz von Marken

Europäische Unternehmen und ihre Mitarbeiter suchten zurzeit eher nach Stabilität, weil sie vor lauter Wandel völlig verunsichert seien. Industrie 4.0 und Digitalisierung verändern die Welt der Technologieunternehmen rasant. Selbst «Made in Germany» hilft da nur noch bedingt. Denn Qualität, Innovation und Zuverlässigkeit sind längst austauschbare Faktoren geworden, die auch die internationale Konkurrenz liefert. In einer eigenen Resilienz-Studie wurden dazu führende Technologieunternehmen befragt.

### Was ist die Marke dem Mitarbeiter wert?

Auch für die Mitarbeiter besitzt die Marke einen besonderen Wert. Sie spüren, dass in einem Markenunternehmen beschäftigt zu sein für etwas Besonderes steht, wie Jürgen Gietl betont. Sie identifizieren sich mit der Marke – die Marke ist für Mitarbeiter ein Vertrauensanker. «Identifikation entsteht erst, wenn man zu etwas eine Beziehung aufbaut. Früher haben diese Funktion Inhaber von Unternehmen übernommen. Heute übernehmen diese Aufgabe die Marken.» Wird dieses Selbstbewusstsein nach aussen getragen und findet Resonanz, dann entsteht Stolz. Und Mitarbeiter sind dazu bereit, 20 bis 30 Prozent mehr zu arbeiten, wenn sie auf ihre Marke besonders stolz sind, das haben Untersuchungen gezeigt.

Noch einen weiteren Punkt hebt Jürgen Gietl hervor: «Gerade in Änderungsprozessen sind Marken wie ein Leuchtturm. Es herrscht viel Nebel, niemand weiss, wo es hingehet – aber da steht etwas und gibt mir die Richtung vor. Das bedeutet Vertrauen!» ■

## BrandTrust – ein Markenprofil

BrandTrust ist die führende Managementberatung für wirksame Marken im deutschsprachigen Raum. In elf Industry-Competence-Centern begleiten die Beraterteams die marktführenden Kunden bei der Entwicklung und Umsetzung von regionalen und globalen Markenstrategien mit dem Ziel, die Profitabilität und das Wachstum ihrer Marken systematisch und zukunftsorientiert zu erhöhen. Viele der Kunden sind Unternehmen aus Fortune 500, DAX 30, M-DAX, ATX und SMI in Deutschland, Österreich, der Schweiz und Norditalien.

BrandTrust ist weltweit tätig und verfügt neben dem Sitz in Nürnberg auch über Repräsentanzen in Wien, Zürich und Ljubljana. BrandTrust hat in den vergangenen 12 Jahren für über 200 Marken circa 250 Projekte in circa 40 Ländern der Welt umgesetzt. BrandTrust-Partner und -Berater hielten im In- und Ausland vor über 60.000 Zuhörern ungefähr 2.000 Vorlesungen, Seminare, Vorträge, Trainings, Schulungen etc. zu den Themen Markenstrategie und Markenmanagement.